

学校编号: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200215452

UDC_____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

中燃福建公司发展战略的探讨

Probe into the Developing Strategies of Chimbusco Fujian

张 炯 炯

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2005 年 9 月

论文答辩时间: 2005 年 10 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

中国船舶燃料供应福建有限公司的主营业务是为到达福建港口的各类国内外船舶供应燃油和润滑油。从 1988 年成立至今，中燃福建公司一直受国家政策优惠，尤其是在厦门港船舶保税油供应处于垄断地位。中国入世后，成品油经营逐步放开。随着市场经济环境的日益完善，公司将面临激烈的竞争。如何选择公司发展战略是中燃福建公司目前必须思考的问题。

本论文运用战略管理理论及方法，首先对中燃福建公司外部环境和内部环境进行了分析，在此基础上，应用 SWOT 矩阵确定公司的发展战略，并在论文中，对战略的实施进行探讨。

本论文共分为四章，各章主要内容如下：

第一章：中燃福建公司发展战略问题的提出 介绍中燃福建公司及其股东情况，提出公司发展的战略问题。

第二章：中燃福建公司外部和内部环境分析 通过对中燃福建公司的市场分析、行业竞争分析、中燃改制分析和资源、能力的分析，认识中燃福建公司的外部环境和内部环境。

第三章：中燃福建公司发展战略选择 在外部环境和内部环境分析的基础上，应用 SWOT 矩阵选择公司发展战略。

第四章：中燃福建公司发展战略实施 从企业的市场营销、业务流程、人力资源开发和企业文化几方面探讨企业发展战略的实施。

结束语：企业目前要转变观念，苦练内功，应对市场经济的挑战。

关键词：船舶燃油；战略。

Abstract

China Marine Bunker Supply Fujian Company's main business is to supply bunker and lubricating oils for inbound and outbound vessels in various ports of Fujian. From the establishment in 1988 till now, Chimbusco Fujian have enjoyed privileges from the national government, especially in supplying bonded oils in port of Xiamen. With the entrance of China to the WTO, the business of petroleum industry will be opened to foreign enterprises. Chimbusco Fujian will be confronted with fierce competition. How to choose the developing strategies is very urgent.

The thesis applies methods and theories of strategy management to analyse external and internal environment. The writer uses the SWOT model to find out the main strategies of Chimbusco Fujian. In this thesis, the writer also gives her suggestions and advices for Chimbusco Fujian to actualize these strategies.

The thesis consists of four chapters, they are listed as following:

Chapter1 Submitting the questions of the developing strategies of the company.

Chapter 2 Analysis of external and internal environment of the company.

Chapter 3 Choice of the developing strategies of the company.

Chapter 4 How to actualize these developing strategies.

The End How should Chimbusco Fujian do at present?

Key Words: Marine bunker ; Strategy.

目 录

第一章 中燃福建公司发展战略问题的提出.....	1
第一节 中燃福建公司概况.....	1
第二节 中燃福建公司的基本情况.....	2
第三节 中燃福建公司的业务结构及业务流程.....	3
第四节 中燃福建公司目前的问题.....	6
第二章 中燃福建公司外部和内部环境分析.....	9
第一节 外部环境分析.....	9
第二节 内部环境分析.....	17
第三章 中燃福建公司发展战略选择.....	20
第一节 中燃福建公司的 SWOT 分析.....	20
第二节 中燃福建公司发展战略选择.....	24
第四章 中燃福建公司发展战略实施.....	28
第一节 市场营销战略.....	28
第二节 业务流程细化.....	36
第三节 人力资源开发战略.....	41
第四节 企业文化建设战略.....	44
结束语.....	46
主要参考文献.....	47
后 记.....	48

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 中燃福建公司发展战略问题的提出

第一节 中燃福建公司概况

中国船舶燃料供应福建有限公司（简称中燃福建公司）是 1988 年由中国船舶燃料有限责任公司（简称中燃有限公司）和福建省轮船总公司共同投资并经交通部批准在厦门市注册成立的国有企业。公司的主营业务是为到达福建港口的各类国内外船舶供应燃油和润滑油，同时从事各类油品的仓储服务，开展各类油品代储、代供、代销及综合贸易，为世界各地的船东和投资者提供全方位的优质服务。中燃福建公司本着“为航运提供永恒的动力”的企业宗旨，努力追求“服务最优，回报最大”的价值理念，为打响中燃品牌，为使中燃成长为国际公共供油人做出了应有贡献。

中燃有限公司的前身是中国船舶燃料供应总公司（简称中燃总公司），1972 年经国务院批准成立，公司的主营业务是为到达国内港口的各类国内外船舶供应燃油、润滑油和淡水，同时从事燃料油的进口贸易和各类油品的运输及仓储，开展各类油品的代储、代供、代销、代运及综合贸易。它拥有 30 多家海内外公司，是中国国内最大的水上供油企业。1987 年，我国市场经济有了长足发展，为了规范企业管理，增强企业竞争力，中燃总公司从交通部门剥离出来，完成作为经济实体的企业改制。1992 年，根据国务院加强国有大中型企业管理，逐步建立现代企业制度的战略，中燃总公司作为紧密层企业加入中国远洋集团。2003 年，中燃总公司以增资扩股形式改制为中国远洋集团和中国石油天然气股份有限公司共同出资的有限责任公司。中燃有限责任公司的成立，为中燃可持续发展奠定了坚实的基础。

福建省轮船总公司（FUSCO）成立于 1950 年，是中国的十大海运企业之一。现拥有各类专业海运分公司、为运输配套服务的公司以及境内外的合资、合营、联营公司等 30 多个，各类运输船舶 30 多艘，航线遍及国内沿海各港和港台、日本、韩国、东南亚、欧洲等 20 个国家和地区的 100 多个港口，公司主要经营大宗散货、件杂货、集装箱、原油、成品油运输。

第二节 中燃福建公司的基本情况

中燃福建公司注册资金为人民币 1866 万元，下设分公司厦门鹭浏石化有限公司，中燃福建公司占 70% 股份。

中燃福建公司的公司治理结构是：董事会领导下的总经理负责制。两大股东拥有公司的所有权，股东通过股东大会选举董事会，董事会是公司的最高决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩以及解雇权，以总经理为首的经理人员受聘于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会授权范围内具体负责公司的日常经营管理事务，监事会对公司财务和董事、经理进行监督，向股东大会负责。

中燃福建公司目前的组织结构是职能制组织结构，下设办公室、计财部和业务部三大部门。这种组织结构目前适合于中燃福建公司。这种结构分工明确，同时各部门之间相互依赖，任何一个部门都不可能离开其它部门而独立存在。但各部门容易过分强调本部门的重要性而忽视与其他部门的配合，忽视企业的整体目标。企业总经理易于对企业进行监督和协调。但随着企业规模的扩大，职能制组织结构的适用性会越来越差。

中燃福建公司现有员工 30 人，平均年龄 35 岁，大学本科以上学历的有 9 人，占员工总数的 30%，中级以上职称的有 8 人，占 27%。

中燃福建公司的经营范围包括：（1）从事柴油、燃料油批发业务；（2）

经营润滑油的供应及船舶配件的批发业务；（3）自营和代理各类商品和技术的进出口，但国家限定公司经营或禁止进出口的商品和技术除外；（4）对台小额贸易；（5）船舶港口服务业务经营。

中燃福建公司经营的油品种类有：0 号柴油、船用燃料油、180 号燃料油和润滑油，其主营业务船舶供油属于船舶港口服务业务范畴。从经营范围来看，中燃福建公司还有在其它领域发展的空间。但目前由于受资金及人力资源的限制，没有考虑多元化的发展。

第三节 中燃福建公司的业务结构及业务流程

一、中燃福建公司业务结构

中燃福建公司的业务结构从贸易形式分为内贸业务和外贸业务，内贸业务是指油品从国内采购，或油品通过许可证进口交缴关税后转入国内，油品在国内市场销售的业务，其中国内采购的柴油，又分为自采油和配置油，自采油是指公司通过自己的进油渠道采购的油品，配置油是指中燃有限公司每月按计划配送给中燃福建公司的油品；外贸业务是指保税油品的供应，油品从国外进口，不需交缴关税，油品存储在保税仓库，直接供应航行于国际航线的船舶；从供应形式分为水上供应和陆上供应，水上供应是指供应到港的国内外船舶，陆上供应是指供应造船厂、港口机械、工厂等陆上企业；从销售形式分为终端销售和分销；从经营方式分为自营油和代销油，自营油是指公司自行采购并进行销售的油品，代销油是指由其它公司采购，由中燃福建公司销售，中燃福建公司收取劳务费用的销售。目前中燃福建公司为中燃有限公司代销保税柴油和燃料油，为埃克森美孚公司代销保税润滑油，但代销润滑油的量很小。中燃福建公司 2002 年至 2004 年的业务结构见表 1-1 所示。

表 1-1 中燃福建公司业务结构表

单位：万吨

年份		2002 年	2003 年	2004 年
业务结构				
贸易形式	内贸业务	5.6	1.0	7.2
	外贸业务	1.0	2.4	6.6
供应形式	水上供应	6.5	3.3	13.7
	陆上供应	0.1	0.1	0.1
销售形式	终端销售	1.4	2.6	7.6
	分 销	5.2	0.8	6.2
经营方式	自 营 油	5.6	1.0	7.2
	代 销 油	1.0	2.4	6.6

数据来源：根据中燃福建公司的业务报表，自己做必要的整理。

由表 1-1 可以看出：（1）中燃福建公司的外贸业务量由 2002 年的 1 万吨增加至 2004 年的 6.6 万吨，增幅达 560%；（2）从 2002 年至 2004 年，中燃福建公司的陆上供应量基本没有变化，水上供应量增幅达 110.8%；（3）中燃福建公司的终端销售比例由 2002 年的 21.2% 增加至 2004 年的 55.1%；（4）2002 年至 2004 年中燃福建公司自营油的增幅 28.6% 远远低于代销油的增幅 560%。

这些数据说明中燃福建公司的业务目前集中在水上供应，代销油的供应在总供应量中占有相当大的比重，中燃福建公司的自营能力还有待提高。在内贸业务的细分表中可以看出中燃福建公司对中燃有限公司的依赖程度较高。见表 1-2。

表 1-2 中燃福建公司内贸业务细分表

单位：万吨

年份			2002 年	2003 年	2004 年
业务类型					
内贸业务	0 号柴油	自采油	0.1	0.2	0.9
		配置油	0.4	/	6.1
	燃料油		5.1	0.8	0.2
	合 计		5.6	1.0	7.2

数据来源：根据中燃福建公司的业务报表，自己做必要的整理。

由表 1-2 可以看出，在中燃福建公司内贸 0 号柴油业务中，配置油的比例由 2002 年的 80% 提高至 2004 年的 87.1%。中燃福建公司的发展离不开中燃有限公司的支持，但一个公司必须有自己的“造血机能”，企业才能健康地成长。尤其是中国加入世贸后，中燃有限公司的油源支持还能持续多久充满了不确定因素，中燃福建公司要利用现在有利的政策条件，不断增强自身的经营能力，寻求企业的长远发展。

二、中燃福建公司的业务流程

中燃福建公司的业务流程见图 1-1 所示

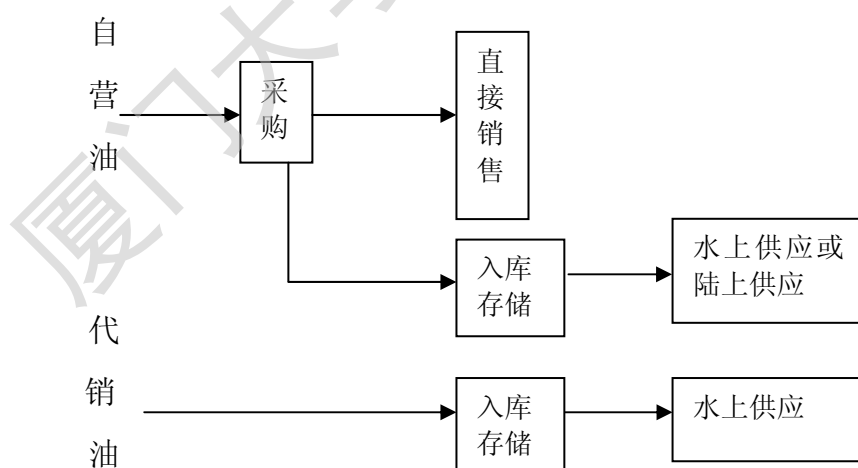


图 1-1 中燃福建公司的业务流程图

水上供应是中燃福建公司的主营业务，其业务流程见图 1-2 所示。

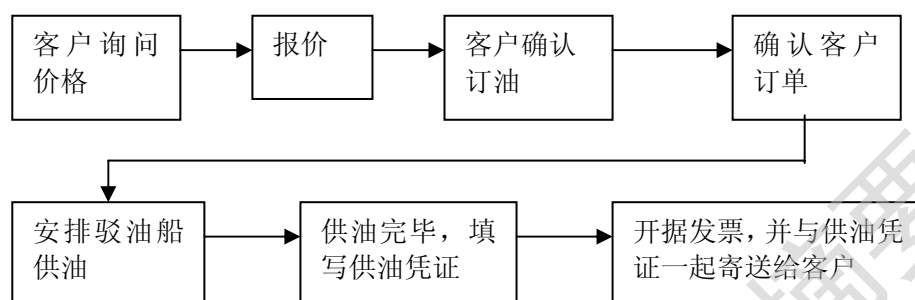


图 1-2 中燃福建公司水上供应流程

陆上供应的业务流程除“安排驳油船供油”步骤改为“安排客户提油或按客户指令送至指定地点”外，其它流程与水上供应的业务流程完全一致。

虽然从业务流程来看，中燃福建公司的业务比较简单，但每一步操作都隐含着大量要作的细节工作，目前中燃福建公司在细节方面还存在欠缺。

第四节 中燃福建公司目前的问题

2002 年至 2004 年，中燃福建公司的油品销售量大幅增长，从 2002 年的 6.6 万吨增长至 2004 年的 13.8 万吨，增幅达 109.1%，在厦门港的水上供油市场占有龙头老大的地位。但数字的背后，中燃福建公司应该清楚地认识到自己的不足。这样的增长有多少是靠国家优惠政策获得的？从表 1-1 和表 1-2 可以看出，2004 年自营油与代销油的比例为 1.1:1，自采 0 号柴油与配置 0 号柴油的比例为 1:6.8，中燃福建公司销售量的 90%是从国家优惠政策和中燃有限公司的支持中获得的，中燃福建公司的自营能力非常弱小。同时销售量的高速增长隐藏了许多发展中的问题。目前中燃福建公司存在以下几大问题：

一、市场环境 with 行业竞争方面

1、入世对中燃福建公司的影响

中国入世后，国际国内大的油公司和一些大的民营企业将进入水上供油领域，竞争会更加激烈，特别是与国际大的油公司相比，在对油源的掌控、供应价格、营销手段及人才的使用与激励机制方面，中燃福建公司还有很多不足。

2、保税油市场的放开

早在 2003 年 12 月，中石化与中国最大的沿海货物运输商中海集团牵手，成立了中石化中海船舶燃料供应有限公司，并在广州、上海、大连、宁波、湛江、秦皇岛设有分公司，目前，他们正在向国家商务部申请保税油品的供应资格。打破中燃保税油品独家经营局面恐怕也仅是时间问题。

二、内部资源与管理方面

1、内部资源方面

(1) 中燃福建公司占 70% 股份的 8000 立方米的油库位于厦门翔安区刘五店村，受港口航道水深的影响，船舶进出油库要看潮汐，为供油工作带来不便。

(2) 中燃福建公司自有 300 吨级船舶一艘，早已无法满足供油的需求，现依靠租用船舶完成供油，容易造成客户的流失。

(3) 中燃福建公司油源采购渠道单一，终端销售比例偏低，经营能力较弱。

2、内部管理方面

(1) 中燃福建公司的经营是粗放经营，在厦门供油市场其保税油品的经营处于垄断地位，内贸油品的经营有中燃有限公司稳定的油源支持，在厦门港客户可选择的供油企业比较单一，中燃福建公司长期处于卖方市场的有利

地位，使得其市场营销方面的工作不深入，营销网络覆盖面小，难以适应市场的激烈竞争。

(2) 中燃福建公司属于船舶服务性行业，船舶的服务尤其需要大量耐心细致的工作，中燃福建公司目前无论在船舶供应前、供应过程中，还是船舶供应后的售后服务中，服务意识不强，服务工作不仔细，难以用服务留住客户。

(3) 中燃福建公司鼓励员工参加各种培训，但其培训缺乏目的性。作为企业，不仅仅要关注培训对员工个人能力发展的帮助，更应考虑培训为企业所能带来的收益。

(4) 中燃福建公司目前考核制度不健全，年终的绩效考评只是形式，不能起到改善行为和改进绩效的目的。

(5) 1999 年中燃福建公司涉嫌成品油走私，1999 年至 2001 年，无论从公司规模还是从人员思想变动都很大，企业文化淡化，企业的凝聚力减弱。

虽然目前中燃福建公司凭借着在供油领域享有的某些优惠政策，在厦门水上供油市场举足轻重，但中燃福建公司不可能长期拥有这些优惠政策。面对激烈的市场竞争以及种种发展中的问题，如何在水上供油行业生存并保持领先地位，中燃福建公司正面临着发展战略的选择。

第二章 中燃福建公司外部与内部环境的分析

第一节 外部环境分析

企业在制定发展战略之前，首先要对企业的外部环境进行分析，外部环境复杂多变，但机会与威胁并存。对于中燃福建公司而言，厦门及周边港口的市场状况、油品供应的行业环境及中燃改制构成了对企业影响最大的三个外部因素，同时法律政策因素、技术环境因素和全球大环境等也是影响企业的外部环境。

一、市场分析

1. 厦门及周边港口的现状和发展趋势

中燃福建公司地处厦门，油库及供油船等设备集中在厦门港，因此中燃福建公司必须扎实做好厦门市场，在做好厦门市场的基础上，逐步扩大影响向周边港口渗透。近年来各港口发展速度很快，到港船舶不断增加，船舶燃油的需求量也随之增加，水上供油市场的发展潜力很大。

（1）厦门港的现状及其发展

厦门港以得天独厚的地理条件优势，已成为主枢纽港和集装箱运输干线港，港口的发展目标是 2010 年港口吞吐量 1 亿吨，集装箱吞吐量 1000 万标箱。厦门港致力于建设年吞吐量达千万标箱的集装箱大港。1998 年厦门港已达到 65 万标箱，2000 年首次突破百万标箱，达到 108 万标箱，2002 年超过 175 万标箱，2003 年达到 233 万标箱，2004 年完成 287 万标箱，直逼 300 万标箱。厦门港的集装箱吞吐量以每三年翻一番的速度上扬，成绩斐然。2004 年，厦门货物吞吐量为 4261 万吨，发展势头强劲（见表 2-1）。2004 年全年

到港船舶 21268 艘次，国际航线中集装箱船型占 80%，散杂船型占 20%，全年外贸货物吞吐量为 2848 万吨，占总吞吐量的 67%。目前厦门港已开辟了至欧洲、地中海、美国西海岸、东南亚、东北亚等国家和地区的集装箱班轮近远洋航线 26 条，与世界 40 多个国家和地区的 60 多个港口建立了海运往来，世界排名前 20 位的集装箱班轮公司都在厦门开辟了国际集装箱班轮航线，月航班量在 260 班以上。^①

表 2-1 2002 年至 2004 年厦门港货物和集装箱吞吐量

年份 \ 港口吞吐量	货物吞吐量 (万吨)	集装箱吞吐量 (万标箱)
2002 年	2734	175
2003 年	3404	233
2004 年	4261	287

数据来源：<http://www.xm.gov.cn> 厦门港口 2004 年货物吞吐和集装箱生产

2001 年福建省提出建设海峡西岸经济区的战略构想，而在海峡西岸经济中起龙头作用的厦门地区港口的发展至关重要，目前厦门港提出的发展口号是：打造海峡西岸经济区旗舰。

厦门港不仅对海峡西岸经济区的建设起相当重要的作用，还是内地货物从沿海“东出”、台湾货物“西进”内地的重要平台。2005 年厦门港不仅将漳州的招银港区、后石港区及海沧西侧岸线规划纳入《厦门港总体规划》重新修编，同时合并漳州港务局、后石港区管理部门与厦门市港务局，成立新的厦门港口管理部门，管辖围绕厦门湾而建的所有港口的码头，这较大程度提升了厦门港在国际航运和西岸直航中的地位和作用，而且全面拉开码头设

① 资料来源：厦门日报，2005 年 2 月 22 日及厦门港务局内部资料整理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库